

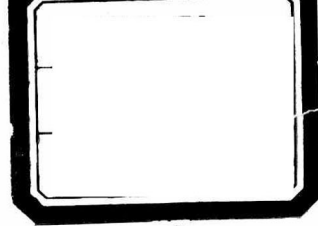
■ 少一点管理，多一点领导
杨东文 企业如何由规模到效益，由大到强
著 以顾客为师
拥抱消费者时代，决胜于卖场之外
营销，一切回到原点：以消费者为中心
消费升级与企业转型
从第三营销模式到系统营销
如何突破异地管理的瓶颈
转型时期：营销怎么办
渠道为王
我们的增长在哪里？
彩电业正经历一场技术的破坏性创新
·解读第三营销模式

沉淀是金

我在创维这十年



经济科学出版社
Economic Science Press



东文
著

沉淀是金

我在创维这十年



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

沉淀是金：我在创维这十年/杨东文著. —北京：
经济科学出版社，2012.3
ISBN 978-7-5141-1571-0

I. ①沉… II. ①杨… III. ①企业管理-文集
IV. ①F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 022500 号

责任编辑：李 雪
责任校对：王凡娥
版式设计：代小卫
技术编辑：邱 天

沉淀是金

我在创维这十年

杨东文 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销
社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142
总编部电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

北京季蜂印刷厂印装

710×1000 16 开 20.75 印张 320000 字

2012 年 3 月第 1 版 2012 年 3 月第 1 次印刷

印数：0001—8000 册

ISBN 978-7-5141-1571-0 定价：48.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)



一寸光阴一寸金，尤其是在大浪淘沙的年代。

一转眼我到创维集团工作十年了。我1998年5月12日加盟创维，时任中国区域财务总监。2000年8月2日，接任中国区域营销总部总经理。2003年9月1日离任，北上北京创业。2005年9月1日，重返创维，接任创维集团彩电事业本部总裁。2012年2月14日，新近接任创维数码控股有限公司首席执行官(CEO)，创维集团有限公司总裁。

看来我这一生都与创维结下了不解之缘，无论创维于我，还是我于创维，都留下了难以磨灭的印记。

十多年来我见证了创维的高速发展，亲历了一个民营企业的曲折成长之路。也许是机缘巧合，我似乎主动或被动地与创维一路走过来了。中国改革开放的力量引领了国内三十年的高速增长奇迹，推动着一大批经济体的成长和发展，创维正是这滚滚洪流中的幸运儿。



我到创维担任中国区域财务总监的首要任务就是推动创维的上市。当时创维遇到了资金瓶颈，需要重新进行资源配置。无疑，在香港联交所上市不是一个简单的事。我们不仅要重新理顺公司管治机制、科学优化会计核算体系、重整财务管理制度，还要全面优化公司业务流程，要全面遵守香港证券及上市的各种法律制度等。无意中，创维完成了一个民营家族公司的蜕变，成为一个具有现代企业制度、管治合法、信息透明、对股东对社会勇于负责、决策机制稳健、激励机制灵活、人才梯队明晰、注重技术创新的现代企业。正是因为公司及时进行转型，打下了良好的基础，才使得创维在后来的曲折成长过程中，无论遇到多大的阻滞，都能顽强挺立。这些在当时是难以想象的。经过两年紧张而又辛苦的努力，2000年4月7日，创维在香港联交所主板正式上市。这是创维发展过程中的一件大事，创维不仅获得了进一步发展的资金，更重要的是基本建立了一个现代企业的管治基础和机制。

公司在香港上市后不久，记得是2000年7月底的某一天晚上，时任创维集团董事局主席的黄宏生先生代表董事局找我谈话，要我接任中国区域营销总部总经理一职。来不及多想，几天后的8月2日我就走马上任了。这对我来说是一次人生大变动，不仅是工作性质的大改变，更是对我思考能力、组织能力、执行能力的一次大考验，也是我后来应对动乱变局的一次大挑战。对创维来说，其实也是一次大变革，因为要完成传统销售体系的蜕变，这是具有巨大风险的事情，当时居然也就这么决定了。后来的三年，创维营销系统发生许多事情，“陆强华事件”导致队伍哗变，100多名销售骨干出走竞争对手高路华。创维销售突然停滞，流言满天飞，饱受舆论攻击、客户挖角之痛。当时我也不知哪里来的勇气，心中并没慌乱，提出第三营销模式，有条不紊地进行组织大变革、渠道大改组、流程重造、模拟核算，建立以业绩为导向的激励机制等等。这些事件至今看来仍是影响中国家电营销界的大事件，也导致2003



年中国经济理论界掀起关于企业职业经理人制度、理论的大讨论。正是经历了这样的磨炼，使得创维建立了一个强大的营销网络，锻炼了一支人才辈出的营销队伍。直至今今天不少家电品牌还活跃着创维营销人的身影。而创维的销售业绩也出现了高速增长，年销售额从33亿元到2003年8月我离开时的98亿元。这也是创维发展过程中的一件大事，尽管经历了比较大的阵痛，但收获了一个初具制度基础的现代营销网络，从而保证了创维后来的高速发展。

也许是这三年我太过身心疲惫，也许是我内心创业的梦想一直未能泯灭，也许是我觉得创维营销体系建得差不多了，我终于在三年任期满时，于2003年8月离开创维，9月北上北京创业。不知是有意还是无意，当时创维集团还给我保留了一个集团战略部总裁的虚职，使我得以与创维高层保持良好的友情和沟通。2004年11月30日，我正好在深圳出差，当天傍晚听到一个惊人的消息，香港廉政公署展开“虎山行”行动，拘捕了创维创始人黄宏生先生等人。当晚我住在时任集团总裁兼彩电事业本部总裁的张学斌先生家里，我们深入交谈，觉得这是创维的一道坎，能否迈过去取决于很多因素。至今想起，我非常敬佩张学斌先生及后来在危难时加盟创维的王殿甫先生，正是他们对创维的倾心负责，是他们的沉着、经验、智慧，当然还有广大员工的共同努力，政府社会的支持，使企业突遇的巨大危机得以化解。有幸的是，期间黄宏生先生及创维董事局邀请我重新加盟创维，并负责彩电事业本部的各项事务，一同共渡危机。这件事对创维影响深远，对中国很多企业也有很强的借鉴意义，引发了监管机构和公司本身对公司管治的深度思考，同时还引发公司公关危机的处置经验总结。这无疑是创维发展过程中发人深省的一件大事，进一步检验了创维的公司治理机制，锻炼了创维的经营管理团队，但同时，因创维被迫疗伤在一定程度上放慢了发展速度，也在一定程度上错过了最佳发展时期，与创维同时发展的公司诸如美的、格力、华为、中兴等在此期间突飞猛进，以至



于创维今天还是要重点解决生存规模问题。

如前所述，也许是天意，也许是机缘巧合，我在创维实际工作的十年是不平凡的十年，几件大事都赶上了，都亲身经历了，都刻骨铭心。这些年有不少写创维的书，读后觉得要么太过应景，要么感觉作者对公司了解不深，要么感觉不过瘾。于是，有不少朋友建议我把这段经历写下来。说实话我也偶尔冒出这种冲动，但迟迟未能付诸行动，一是我的事务性工作确实太多，二是源于我的懒惰，三是我觉得当时的许多事情有待时间检验。不过我已把这件事留在心中，相信总有一天我会把这段经历努力变成文字。

今天奉献给读者的不是我在创维亲身经历的风雨故事，而是我在创维亲自参与经营管理工作的经验教训总结，用了一个题目《沉淀是金》，也不知是不是金子，忐忑中交由读者评判。

我出生于1964年的秋天，按通常的说法是一个介于理想与现实中的六零年代人。我从小生活在湘赣边境的一个客家小县城，血液中流传着客家人那种尚武崇文的情结。1982年9月，我告别封闭而又敏感的小山村，考上中南财经大学会计系，来到了热热闹闹的大武汉；四年后又幸运考取南开大学社会学系研究生，来到北方都市天津；三年后我热血沸腾地投入海南建省的热潮中，结果由于找不到工作，百般无奈中躲进了这块热土上平静的海南大学当老师。想不到在大学一待就是十个年头，记得那是1998年的5月，在海口，我与创维创始人黄宏生先生第一次见面，我们一见如故，我被他胸怀创建“中国索尼”的远大理想，主动放弃公职毅然下海，从电视遥控器入手，呕心沥血，百折不挠，终把创维打造成享有一定声誉的电视机专业厂家的企业家精神深深感动，同时也抑制不住平静中冲动的心，我终又踏上改革开放的深圳，正式加盟创维。也许是我加盟创维前的读书、教学、研究经历，使我养成了勤于思考和动笔的习惯。我在繁忙的工作中，对经营管理中的经验教训，碰到的问题总会进行思考、总结，并形成文字，十年下来，理



一理竟有几十万字之多。基于朋友的劝导，基于十年企业工作的总结，于是整理成书。这些文字一部分是经营管理思考、心得；一部分是行业判断、预测；一部分是工作总结、部署。这些文字大都在公开刊物或内部刊物发表过，少数我觉得有价值的内部讲话稿也一并收入，我尽量一一注明，以便读者了解相应背景。这些文字尽管是我的一点心血，但不一定对您口味，权当向您奉献一点参考。

这些文字能成书，感谢我的三任秘书，分别是董庆宇、刘振世、郑刘岳先生，是他们不间断地把我的一些文字进行收集留底，付出了巨大的心血。我要特别感谢创维集团品牌管理部的张锡鹏、张昌强先生，没有他们的悉心编辑自然无法成书。我还要特别感谢我求学过程中孜孜教导我的老师们，如高中时期的张万民老师、彭蜀松老师，大学时期的李成章教授、郭道扬教授，研究生时期的费孝通教授、苏驼教授等等。最后我还要感谢创维各位亲爱的领导、同事！

仅以此书献给一直默默支持我、关心我的太太和孩子，他们一直是我最坚强的后盾。

杨东文

2012年2月25日于深圳

目

录

chendiānshìjīn

001

第一章

基于利润导向的企业战略

基于利润导向的企业战略	3
彩电产业的挑战和机会	
——创维彩电战略规划浅谈之一	5
创维的定位和目标	
——创维彩电战略规划浅谈之二	9
以规模扩大求生存	
——创维彩电战略规划浅谈之三	12
以精细化管理求发展	
——创维彩电战略规划浅谈之四	17
以新的商业模式求突破	
——创维彩电战略规划浅谈之五	21
企业如何由规模到效益，由大到强？	24



论游击战和阻击战

——创维彩电与外资品牌竞争的战略和策略问题 28

第二章

商业领袖与商业直觉

商业领袖与商业直觉	35
从做生意到做企业	38
少一点管理，多一点领导	41
先有经营后有管理	44
谈谈我对商业模式看法	47
收费模式与盈利能力	49
定位的另一面	53
品类老大何去何从？	56

第三章

以顾客为师

顾客就是终端	65
拥抱消费者时代，决胜于卖场之外	67
面向未来的投资：以消费者为中心（一）	70
面向未来的投资：以消费者为中心（二） ——在创维营销总部广告部 PI 视觉系统培训会议上的 讲话摘要	73
具备一颗“市场的心” ——在创维集团研究院 2006 年新技术研讨会上的 讲话摘要	77
营销，一切回到原点：以消费者为中心	80
在卖场，让产品说话还是让导购员说话？	83



以消费者为导向：从酷开电视到酷开网络电视	
——在创维网络酷开电视西市暨新农村战略白皮书	
新闻发布会上的讲话摘要	86
以消费者为导向：从酷开智能 3D 电视到酷开云电视	
——在创维酷开云电视新产品发布会上的讲话摘要	89

第四章 消费升级与企业转型

技术创新与企业转型	95
消费升级与企业转型	98
消费升级与终端升级	101
企业转型和商业模式升级	103
加速度营运：企业转型与系统效率提升的必然选择	105
从功能管理，到流程管理，到系统效率管理	107
产业拐点与升级	
——彩电产业升级与转型之路	110
从营运加速度到增值营运	113
转型时期：家电经销商的选择和方向	
——在创维集团 2008 年度客户大会上的讲话摘要	116

第五章 从第三营销模式到系统营销

从第三营销模式到系统营销	
——创维的营销实践和营销理念	127
消费升级，企业转型，加速度营销	131



从加速度营销到增值营销（一）

——2008 年在创维营销总部全国经理大会上的

讲话摘要..... 135

从加速度营销到增值营销（二）..... 139

如何突破异地管理的瓶颈？..... 142

转型时期：营销怎么办？

——2011 年在创维营销总部全国经理大会上的

讲话摘要..... 146

第六章

渠道为王

分化与分享

——浅谈渠道的专业化与多元化..... 153

消费行为与渠道未来..... 157

厂商合作：从零和游戏到多赢模式..... 160

如何逃离异化的终端？..... 163

商业企业为什么热衷于当“二房东”？..... 166

家电厂商为什么热衷于专卖店？..... 169

厂家专卖店何去何从？..... 172

创维营销网络的方向

——2001 年在创维营销总部全国经理大会上的

讲话摘要..... 175

第七章

经营管理实践

下定决心，全力推进物流改革

——在创维彩电事业本部关于 2007 年物流改革研讨

会上的讲话..... 181



备战“奥运”推广，行使“08 办公室”职能	
——在创维 2008 奥运项目推广办公室第一次成员	
会议上的讲话摘要	186
下定决心，鼓足干劲，营销加速度	
——2006 年在创维营销总部全国经理大会上的	
讲话摘要	191
上下一心，攻淡季	
——2007 年在创维营销总部全国经理大会上的	
讲话摘要	199
全力以赴，旺季旺收	
——2007 年在创维营销总部全国经理大会上的	
讲话摘要	211
如何跨越 200 亿天险？	
——2009 年 7 月在创维营销总部全国经理大会上的	
讲话摘要	219
200 亿是道坎！	
——2010 年在创维营销总部全国经理大会上的	
讲话摘要	227
我们的增长在哪里	231
创维营销分公司股改浅谈	235

第八章 对话中国彩电业

彩电业正经历一场技术的破坏性创新	
——2009 ~ 2010 年中国电子信息产业运行暨彩电行业	
研究年度发布会答记者问	245
彩电业最艰难的冬天即将过去	
——2010 年 12 月 2 日酷开智能 3D 新品上市发布会	
答记者问	255



中国彩电又到了一个十字路口？

——专访创维集团副总裁、彩电事业本部

总裁杨东文 261

创维具有的是“野生的力量”

——答“搜狐数码”专访记者问 273

创维原创路线的品牌驱动力 286

与尖锋对话：访创维营销总经理杨东文 291

杨东文：沉淀是金 299

先见型领袖的选择

——答《生活速递》记者问 307

附 录

媒体解读第三营销模式

杨东文：变现第三营销模式 313

第一章

基于利润导向的企业战略

名将盖非徒以勇敢著也。胸罗武库，学具韬铃，运筹帷幄之中，决胜千里之外。

——清·百一居士《壶天录》上卷



基于利润导向的企业战略

人最重要的是健康，工作是实现生活的手段，不可本末倒置。

企业如人，最重要的也是健康，健康的基石是盈利——这是企业的核心使命，但看似简单的道理却常常在企业发展过程中被忽略或扭曲。尽管干扰因素多种多样，但目标的多元化和模糊化，常常会使企业遭遇危机或者突然死亡，格林柯尔和德隆的教训，可谓深刻。

利润为王，应该成为每一个企业家的座右铭。

创维在制定企业发展战略时，每一个延伸目标都要以利润作为核心，有了这条主线，决策要素就会变得清晰简约。根据我的个人经验，应该在三个层面进行系统跟进。

一、核心业务专一化，价值链条多元化

每一个企业都有自己的专长，性价比最优的增长模式是不断加强专长，耐得住寂寞和各种诱惑，不偏离这个轨道。好比种果树，我们不断补充水分和营养，使它能够结出更多的果实——这是业务的专一化。如果我们还要去搞运输，搞房地产，风险就大了。当然，一棵果树、一种果树，都会碰到产量的天花板。这个时候，我们就需要种一园子或者几园子不同品种的果树——这是价值链条的多元化。

抛开种树去搞多元化经营，跨产业的多元化发展，不是以利润为导向的